

## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی عوامل فردی و شغلی

علیرضا قلعه‌ای<sup>۱</sup>، بهناز مهاجران<sup>۲</sup>، فرشید اشرفی سلیم‌کندی<sup>\*۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۹/۰۷ صص ۲۹۴-۲۷۱ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۳۰

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی عوامل فردی و شغلی بود. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان مرد و زن ناحیه ۱ و ۲ آموزش و پرورش شهر ارومیه به تعداد ۲۱۰ نفر بوده که از بین آن‌ها، ۱۴۲ نفر با استفاده از جدول مورگان و به شیوه تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم به عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌های لازم با استفاده از سه پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی برپایه مدل (Cameron & Quinn, 1999)؛ کارآفرینی سازمانی برپایه مدل (Barringer & Bluedorn, 1999) و عوامل فردی و شغلی برپایه مدل عملکرد (Mitchel, 1997) با روایی تأیید شده و پایایی به ترتیب: ۰/۹۳، ۰/۹۶ و ۰/۹۳ جمع‌آوری و با تحلیل مسیر و رگرسیون چندگانه توسط نرم افزارهای آماری SPSS18 و PLS تحلیل شدند. بر اساس نتایج تحلیل مسیر بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی عوامل فردی و شغلی در سطح خطای ۵ درصد رابطه معنی دار وجود دارد ( $P < 0/05$ ) و مدل از برازش خوبی برخوردار است. از طرفی، فرهنگ سازمانی، یعنی مولفه‌های فرهنگ توافقی و ایدئولوژیک و همچنین عوامل فردی و شغلی، از قابلیت پیش بینی تغییرات متغیر کارآفرینی سازمانی برخوردار هستند.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، کارآفرینی سازمانی، عوامل فردی و شغلی.

۱ - استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه

۲ - استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه

۳ - \*دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه،

\*-نویسنده مسئول مقاله: [farshidashrafi35@yahoo.com](mailto:farshidashrafi35@yahoo.com)

## مقدمه

امروزه همگان بر این موضوع توافق دارند که سازمان چیزی بیش از دوایر سلسله مراتب و اختیارات است. هر سازمان مانند یک فرد دارای یک شخصیت است. شخصیتی که دارای ویژگی های انعطاف، خلاقیت و ... می باشد. در این سازمان ها کارکنان نسبت به یک الگوی خاصی توافق پیدا می کنند که این همان فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> است. یکی از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان فرهنگ سازمانی می باشد زیرا به عنوان نمونه ممکن است اعمال یک استراتژی به دلیل مخالفت فرهنگ سازمانی که مجموعه اعتقادات اعضای سازمان است به تاخیر افتاده یا رد شود (Moshabbaki, 2006). فرهنگ سازمانی مناسب یکی از عوامل مهم و بسیار موثر در شناسایی، توسعه، بهبود و نگهداری سازمان های کارآفرین است. آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان بر می گردد و هر سازمانی به محض اینکه به وجود می آید و در همان مراحل آغازین درون خود نطفه فرهنگ سازمانی را بارور می سازد (Moqimi, 2006). فرهنگ سازمانی در واقع شناختی از سازمان را ارائه می دهد و فرهنگ سازمانی سودمند تاثیر مثبتی در عملکرد کارکنان دارد. (Cheung, 2010: p 39, Wong & Wu). Gordon معتقد است شکل گیری فرهنگ نه یک اتفاق است و نه عملی وابسته به یکی از بنیان گذاران یا راهبران فعلی سازمان، بلکه تا حد قابل توجهی یک واکنش درون سازمانی به ضرورت های بیرونی است. به زبان ساده به نظر وی فرهنگ سازمان، محصول موفقیت سازمان در سازگاری آن با محیط و در نتیجه مقاومت آن در برابر تغییر است (Jaskyte & Dressler, 2004, p 284). هم چنین سازمان های امروزی در محیطی پویا، پرابهام و متحول فعالیت می کنند. در دنیای متحول امروزی اگر سازمان ها نتوانند به تغییرات، پاسخ داده یا در مقابل تغییرات، حالت انفعالی به خود گیرند از قافله عقب می مانند. دست یابی به نوآوری نیز مستلزم وجود کارآفرینان سازمانی در شرکت ها و مؤسسات است (Hadizadeh Mogadam & Rahimi, 2005). یکی از راه های پاسخ گویی سازمان ها به الزامات محیطی استفاده از کارآفرینی سازمانی<sup>۲</sup> است. اهمیت کار آفرینی سازمانی به آنجا رسیده است که برخی از صاحب نظران آن را یکی از عوامل تولید مانند سرمایه و کار می شناسند؛ همچنین، با افزایش سریع رقبای جدید و ایجاد حس بی اعتمادی نسبت به شیوه های مدیریت سنتی در سازمان ها و نیز از دست دادن بهترین نیروهای کاری ضرورت کارآفرینی در سازمان ها جدی است. از سوی دیگر، ریشه دار بودن فرهنگ

<sup>1</sup> - Organizational Culture

<sup>2</sup> - Organizational Entrepreneurship

کارآفرینی در فرهنگ ملی متاسفانه هنوز موضوع کارآفرینی و اهمیت آن در خط مشی‌های سیاسی و اجرایی دولت انعکاس مناسبی نیافته است. به این سبب بررسی همه جانبه موضوع کارآفرینی و درک اهمیت و شناخت عوامل مؤثر در فرایند آن و نیز شناخت رابطه آن با فرهنگ سازمانی نه تنها مهم بلکه ضرورتی عاجل محسوب می‌شود (Gahramani, Pardakhtchi & Hossein Zadeh, 2010, p26). Vernon & worth see بر این باورند که فرهنگ در توسعه کار آفرینی از جایگاه والایی برخوردار است؛ چرا که فرهنگ تعیین کننده نگرش‌های افراد در جهت آغاز فعالیت کارآفرینانه است. اگر سازمانی قصد دارد به سازمانی کارآفرین مبدل شود، باید فرهنگ کل سازمان با فضای کارآفرینانه متناسب شود، که البته این امر در کوتاه مدت امکان پذیر نیست (Moqimi, 2004). یکی از ابعاد کارآفرینی سازمانی، بعد عملکرد شغلی و فردی<sup>۱</sup> کارآفرینی موجود در کارکنان سازمان می‌باشد. وجود ویژگی‌های فردی کارآفرینی در کارکنان یک سازمان، یک سرمایه بی نظیر به حساب می‌آید که سازمان را قادر می‌سازد با استفاده از این قابلیت‌ها، آسان تر و با سرمایه گذاری و صرف وقت کمتر برای گزینش و آموزش کارکنان به سمت کارآفرینی سوق یابند. شرط لازم برای دست یابی به این هدف، حمایت، ایجاد انگیزه و فراهم سازی زمینه برای ایده پردازی و آزمون و خطای این افراد است. (Feizi, 2006, p 92-93). برای اینکه سازمان‌ها و شرکت‌ها بتوانند در محیط پویا و پر تلاطم بر مشکلاتی که متوجه شان است غلبه کنند، باید محیطی را فراهم کنند تا کارکنانی کارآفرین داشته باشند. اهمیت و قابلیت کارآفرینی سازمانی از این لحاظ کاملاً محسوس شده است که در آن کارکنان به خدمات و محصولات ارایه شده توسط سازمان ارزش نوینی می‌بخشند. در ضمن لازمه ایجاد کارآفرینی در سازمان‌های اداره آموزش و پرورش، فراهم کردن یک فرهنگ سازمانی مناسب می‌باشد. در واقع، ابتدا باید یک فرهنگ سازمانی متناسب با کارآفرینی را در سازمان ایجاد و تقویت کرد و سپس انتظار کارآفرینی را از کارمندان داشت. البته عملکرد شغلی و فردی هم به عنوان اجزای اصلی در کارآفرینی سازمانی می‌باشد باید مورد توجه قرار بگیرد. به عبارت دیگر، علی‌رغم ریشه دار بودن فرهنگ کارآفرینی در فرهنگ ملی متاسفانه هنوز موضوع کارآفرینی و اهمیت آن در خط مشی‌های سیاسی و اجرایی دولت انعکاس مناسبی نیافته است. به این سبب بررسی همه جانبه موضوع کارآفرینی و درک اهمیت و شناخت عوامل مؤثر در فرایند آن و نیز شناخت رابطه آن با فرهنگ سازمانی و عملکرد شغلی و فردی نه تنها مهم، بلکه ضرورتی عاجل محسوب می‌شود. با توجه به مطالب ذکر شده تحقیق حاضر از

<sup>1</sup> - occupational and individual characteristics

این جهت دارای اهمیت است که با شناخت و نقش فرهنگ سازمانی و عوامل شغلی و فردی در افزایش میزان کارآفرینی کارکنان، می تواند راهنمایی های اصولی در جهت رسیدن به بهره وری مطلوب کارکنان را یاری کند. اداره آموزش و پرورش نیز از این قاعده مستثنی نیست. کارآفرینی سازمانی وسیله ای برای رشد و ارتقای سازمان اداره آموزش و پرورش است. اگر اداره آموزش و پرورش، سازمانی کارآفرین باشد، می تواند شرایطی ایجاد کند که مدیران، برنامه ریزان، تصمیم گیرندگان و کارکنان کارآفرین، فرصت ها را بهتر درک کرده و از منابع موجود و فرصت ها به منظور نوآوری استفاده بیشتری کنند. در واقع، ابتدا باید یک فرهنگ سازمانی متناسب با کارآفرینی را در سازمان ایجاد و تقویت کرد و سپس انتظار کارآفرینی را از کارمندان داشت. البته عملکرد شغلی و فردی هم به عنوان اجزای اصلی در کارآفرینی سازمانی می باشد باید مورد توجه قرار بگیرد. با توجه به ارتباط بین سه مقوله مطرح شده در پژوهش حاضر و ضرورتشان برای سازمان اداره آموزش و پرورش، محقق در پی پاسخ به این سوال است که آیا بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی عملکرد شغلی و فردی در میان کارکنان آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ۲ شهرستان ارومیه رابطه وجود دارد؟

### پیشینه پژوهش

فرهنگ مفهومی است که نقطه کانونی مطالعات در بسیاری از رشته های مختلف از جمله انسان شناسی، جامعه شناسی و روانشناسی است. ایجاد یک تعریف روشن از فرهنگ که مناسب تمامی رشته ها و دیدگاه ها باشد کار بسیار بعید و تلاش برای آن نامطلوب است، بنابراین، تمرکز بر روی یک تفسیر، فرهنگ از نگاه ارزش های مشترک<sup>۱</sup> است (Oliver, 2008). سازمان زابیده ی فعالیت گروهی است، که افراد گروه برای رسیدن به یک هدف معین و مشترک دور هم جمع می شوند (Hamidi, 2005). فرهنگ یک سازمان باورها نگرش ها فرضیات و انتظارات مشترکی را در برمی گیرد که در نبود یک قانون یا دستور العمل صریح رفتارها را هدایت می کند و در اکثر سازمان ها غالب موقعیت های مدیریتی این چنین است. فرهنگ می تواند منبع نیرومندی از هویت هدف مشترک و رهنمود انعطاف پذیر باشد. تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان با بررسی زوایای آن نسبت به چگونگی رفتار احساسات دیدگاهها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی پیش بینی و هدایت کرد. مطالب یاد شده و بسیاری از تحقیق هایی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده است نشان می

دهد شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم در اولویت فعالیت های مدیران سازمان ها قرار دارد (Khazayi, 2004).

Stanley Davis بر این باور است که فرهنگ سازمانی زمینه فراگیر از سنت ها، نمادها، ریشه ها، نگرش ها، ادراک ها، ارزش ها، دستور های اخلاقی، فلسفه ها، افسانه، قدرت ها و اصول (آشکار و نهفته) است که روز های پی در پی بر سازمان نفوذ می کنند و آنان را در بر می گیرند. فرهنگ های سازمانی نیرومند اغلب از همراهی گسترده کارکنان سازمان برخوردار است. به همین سبب در سازمان هایی که از فرهنگ سازمانی نیرومند برخوردارند، ارتباط سازمانی تنها از راه ساختار رسمی صورت نمی گیرد، بلکه همه کارکنان بوسیله ساختار غیررسمی در سازمان می تواند با هم ارتباط یابند و اطلاع و آگاهی خود را افزایش دهند (Tusi, 1993).

بنابراین در یک سازمان، فرهنگ سازمانی بر روی تمام تمایلات سازمانی اثر می گذارد و کارکردها و نقش های متفاوتی ایفا می کند که در صورت قوی بودن این کارکردها، سازمان فرهنگ قوی خواهد داشت. از جمله کارکرد های فرهنگ سازمانی عبارتند از :

۱- فرهنگ سازمانی موجبات ایجاد سازگاری در خارج از سازمان و ادغام در داخل سازمان را فراهم می کند (Rahimnia and Alizadeh, 2009, p 147).

۲- فرهنگ یک هویت گروهی<sup>۱</sup> می سازد که این هویت، به اعضای گروه در هماهنگ سازی و انطباق خویش با سیاست ها، ماموریت ها و هدف های سازمان کمک می کند (Haji Karimi p107, 2004).

۳- فرهنگ سازمانی بر وظایف مدیریت اثر می گذارد و به مدیر می گوید چه کاری را می تواند انجام دهد و چه کاری را نمی تواند انجام دهد.

۴- فرهنگ سازمانی تعهد گروهی<sup>۲</sup> را آسان می سازد. تعهدی که آنرا می توان پیوند روانی فرد یا گروه با سازمان معرفی کرد (Feghi Farhmand, 2009, p303-304).

در میان نظریه ها و مدل های مختلف، نظریه چارچوب ارزش های رقابتی<sup>۳</sup> (CVF) ارایه شده توسط Cameron & Quinn (1999) به طور گسترده در پژوهش های فرهنگ سازمانی استفاده می شود. فرض اساسی (CVF) این است که سازمان ها معمولاً یکی از چهار نوع فرهنگ سازمانی زیر یا ترکیبی از آنها را دارا هستند:

- 
- 1 - Group identity
  - 2 - Group Commitment
  - 3 - Competing Values Framework

۱- فرهنگ توافقی<sup>۱</sup> (طایفه‌ای، قبیله‌ای یا همکاری): سازمانی که با تکیه بر تمرکز درونی و انعطاف پذیری، توجه به کارکنان و حساسیت نسبت به مشتریان دارد. کمرون بیان می‌دارند که فرهنگ سازمانی گروهی محیط دوستانه‌ای برای کار فراهم می‌سازد که در این محیط کارکنان تجربیات خود را در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند. رهبری در سازمان چهره معلم یا والد می‌باشد.

۲- فرهنگ ایدئولوژی<sup>۲</sup> (ویژه سالاری یا توسعه‌گرا): سازمانی که تکیه بر تمرکز بیرونی با درجه بالایی از انعطاف پذیری و فردیت دارد. بر اساس نظر کمرون و کوین این نوع فرهنگ یک محیط کاری پویا، کارآفرین و خلاق فراهم می‌سازد و اشخاص در آن اهل ریسک هستند.

۳- فرهنگ عقلایی<sup>۳</sup>: سازمانی که تکیه بر تمرکز بیرونی با نیاز به ثبات و کنترل دارد. بر اساس نظر کمرون و کوین، سازمان با فرهنگ بازار، نتیجه‌گرا است و توجه اصلی در این سازمان به انجام کارها است. کارکنان این سازمان رقابتی و هدف‌گرا هستند. رهبران سختگیر و مطالبه‌گر هستند.

۴- فرهنگ سلسله‌مراتبی<sup>۴</sup>: سازمانی است که تکیه بر تمرکز درونی با نیاز به ثبات و کنترل دارد. کمرون و کوین مشخص ساخته‌اند که فرهنگ سلسله‌مراتبی در یک سازمان فرهنگی است که بسیار رسمی و با ساختار است. انجام روان کارها در این نوع فرهنگ بسیار مهم است. قواعد و خطی‌مشی‌های رسمی، سازمان را یکپارچه نگاه می‌دارد. رهبران هماهنگ‌کننده و سازمان‌دهنده‌های خوبی هستند. (Cameron & Quinn, 1999, p113-117).

از سوی دیگر پیش از آنکه مفهوم کلی کارآفرینی به زبان امروزی پدید آید، در زبان فرانسه ابداع شد. در اوایل سده ی شانزدهم میلادی کسانی را که در امر هدایت ماموریت‌های نظامی بودند، کارآفرین می‌خواندند. از آن پس در باره دیگر انواع مخاطرات نیز همین واژه با محدودیت‌هایی مورد استفاده قرار می‌گرفت. از حدود سال ۱۷۰۰ میلادی به بعد، فرانسه در باره پیمانکاران دولت که دست‌اندرکار ساخت جاده، پل، بندر و تاسیسات بودند، به کرات لفظ کارآفرین را به کار برده‌اند (Nichols & Armstrong, 2003, p138). موضوع کارآفرینی همیشه با خلاقیت و نوآوری عجین بوده است. (Shah Hussein &

1 - Consensus culture  
2 - Ideological Culture  
3 - Rational Culture  
4 - Hierarchical culture

(Kavoosi, 2009). به اعتقاد (Tusi (1993 یکی از ضرورت های کامیابی نوآفرینی و دگرگونی، پاسداری و پشتیبانی همه پاره فرهنگ های سازمانی از (دگرگونی و نوآوری) آنهاست. هر گاه همه ی پاره فرهنگ ها به گونه ای یگانه و بهم بافته از کارهای نو و تازه سازمان پشتیبانی نکنند، نمی توان به کامیابی کار امید داشت. در طول سی سال گذشته، به ویژه در دو دهه گذشته مفهوم کارآفرینی سازمانی در سازمان های موجود تکامل یافته و با عناوین مختلفی از جمله، کارآفرینی درون سازمانی، مدیریت کارآفرینی و کارآفرینی راهبردی شناخته می شود. (Christensen, 2004, p315). کارآفرینی سازمانی و به تبع آن سازمان های کارآفرین، از مهم ترین عوامل پیشرفت کشورهای امروزی محسوب می شود. با توجه به نیاز فعلی کشور برای پیشرفت و توسعه و نیز رسیدن به جایگاه واقعی، کارآفرینی سازمانی می تواند کشور را در راه رسیدن به این امر مهم یاری رساند (Farahani, Ajam, Azizian Kohan & Siraj, 2011, p 42-43). کارآفرینی سازمانی شامل پرورش رفتارهای کارآفرینانه در یک سازمان که قبلاً تاسیس شده می باشد و به این معنی است که سازمان ها می توانند نوآوری های مفید را به وسیله تشویق کارکنان برای فکر کردن همانند کارآفرینان توسعه دهند و به آنها برای تعقیب برنامه هایشان آزادی و انعطاف پذیری بدهند بدون اینکه آنها را در باتلاق بوروکراتیک قرار دهند. (Moqimi & Ramazan, 2013). (Barringer & Bluedorn (1999 کارآفرینی سازمانی را دال بر وجود رفتارهای سازمانی نشان دهنده نوآوری، ریسک پذیری و پیشگامی می دانند و عنوان کرده اند که کارآفرینی سازمانی یک مفهوم ضروری و مورد نیاز مدیریت است. ویژگی مشترک آن، تمرکز و نوآوری و تحول می باشد (Samad Aqayi, 2003). بر این اساس، این دو صاحب نظر پیشنهاد می کنند که کارآفرینی سازمانی شامل سه مولفه به شرح زیر است:

- ۱- نوآوری<sup>۱</sup>: نوآوری فرایند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسأله است و شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای آن می باشد. نوآوری به عنوان استراتژی برای کسب فرصت های جدید و حفاظت از دانش و اطلاعات است و نقش کلیدی در ارایه محصولات منحصر به فرد و خدمات از طریق ایجاد ارزش افزوده دارد
- ۲-ریسک پذیری<sup>۲</sup>: به معنای جسارت داشتن یا بروز رفتار یا تمایل به اقدام در جهتی با آینده ای نامعلوم است به نحوی که نمی توان نتایج آن را با اطمینان تشخیص داد. به طور

---

1 - Innovation

2 - Risk reception

تخصصی تر، ریسک کارآفرینی حاصل ناامنی و نفوذ بازار است که هرگز نمی‌توان آن را از قبل تعیین کرد.

**۳- پیشگامی<sup>۱</sup>:** پیش قدم شدن به وسیله و پیگیری فرصت های کسب و کار جدید و همچنین به وسیله بازارهای جدید اغلب پیشگامی نامیده می شود. به عبارت دیگر، پیشگامی نشان دهنده پیش بینی نیازهای آینده و داشتن ابتکارات پویا برای نیرو دادن به کسب و کار است. (Barringer & Bluedorn, 1999). کارآفرینی با ایجاد فرصت های شغلی و تولید ثروت و بهبود شرایط اقتصادی، پیش زمینه ای اساسی برای ارتقای سطح فرهنگی سازمان است. با برآورده شدن اولیه معیشتی، زمینه برای بروز نیازهای عالی تر انسانی فراهم می شود که اگر در مسیری درست هدایت شود، به شکوفایی و تعالی انسان ها و سازمان می می انجامد. از سوی دیگر نحوه شکل گیری و ثمر بخش کارآفرینی، روش ها و شیوه های خاصی را می طلبد که بر پایه باورها و ارزش های ویژه ای استوار شده است. مجموعه این باورها و روش ها را می توان یک فرهنگ تلقی کرد. در واقع فرایند کارآفرینی در بطن خود فرهنگ خاصی را نهفته دارد. بنابراین با توجه به نقش کارآفرینی در توسعه همه جانبه در کشورهای صنعتی و پیشرفته، کشورهای در حال توسعه نیز در پی ایجاد موج گسترده و جدیدی از سازمان های کارآفرین هستند که برای رسیدن به این مهم می بایست نقش و اهمیت فرهنگ کارآفرینی و عوامل رشد و توسعه دهنده و یا موانع آن در سازمان ها مشخص و معرفی شوند. به عبارت دیگر، کارآفرینی به عنوان یک الزام و رویکرد نوین و تدبیر جدید اقتصادی در پاسخ به واقعیت ها و شرایط جدید محیطی، یکی از راهکارهای ارزشمند در رویارویی و تقابل با ناکارآمدی اقتصادی و جلوگیری از پدیده های منفی اقتصادی مانند بیکاری، محسوب می شود (Brockhaus & Horwitz, 2000).

در ادامه باید ذکر کرد که یکی از عوامل بسیار مهم و تاثیرگذار در هر نظام به ویژه نظام آموزش و پرورش، مقوله منابع انسانی است. مدیریت انگیزش یکی از مهم ترین جنبه های فرآیند مدیریت منابع انسانی است. به کمک فرآیند انگیزش می توان سهم موثر منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان را افزایش داد (Abbaspoor, 2008). عوامل انگیزشی<sup>۲</sup> کارکنان همان عوامل شغلی و فردی کارکنان را نیز شامل می شود و برنامه ریزی و تصمیم گیری جهت حفظ و ارتقای انگیزه کارکنان جهت انجام وظایف محوله، از جمله وظایف اساسی مدیران سازمان ها و ادارات می باشد. اغلب در جوامع علمی چنین مطرح می شود که میزان

1 - Initiative

2 - Motivational factors



بهره‌وری سازمان‌ها در ایران بسیار پایین بوده و از استانداردهای جهانی فاصله بسیاری دارد. از سوی دیگر ریشه بسیاری از ناکارآمدی‌ها را در فرایند تجزیه و تحلیل شغلی، طراحی شغلی، کارمند گزینی، آموزش، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد، ترفیق، تشویق‌ها و بسیاری مسایل مرتبط با مدیریت منابع انسانی می‌دانند. (Azimi, Jalil Khani & Setareh, 2008). نگرش<sup>۱</sup> از جمله خصایص عاطفی انسان می‌باشد. در نتیجه نگرش احساس فرد نسبت به یک نهاد اجتماعی، یک سنت، موسسه، یک گروه گروه، یک قانون، شغل و یا هر پدیده دیگر مشخص می‌گردد. رویکرد ویژگی‌های کارآفرینی بر این اساس استوار است که علاوه بر ویژگی‌های شخصیتی<sup>۲</sup>، عوامل محیطی و پیرامونی نیز در شکل‌گیری رفتار کارآفرینان موثر هستند. در رویکرد رفتاری، تاکید بر فعالیت‌های کارآفرینانه است. در این دیدگاه، به کارآفرینی به مشابه یک فرایند نگریسته می‌شود و در طی آن سازمان‌های جدید به وجود می‌آیند. در واقع، این رویکرد به بررسی مجموعه شرایط خانوادگی و اجتماعی که می‌تواند منجر به بروز فعالیت‌ها و رفتارهای کارآفرینانه در افراد گردد و یا روحیه کارآفرینی را تقویت نماید، می‌پردازد (Moqimi, 2006). بنابراین می‌توان گفت کارآفرینی سازمانی به معنای اجرای فرایند کارآفرینی در داخل سازمان و توسط ویژگی‌هایی چون روحیه پشتکار، ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری است که طی آن گروهی از افراد درون سازمان تبدیل به موتور توسعه آن می‌گردند. به عبارت دیگر، به مفهوم تعهد یک سازمان به ایجاد و مصرف محصولات جدید، فرایند‌ها و نظام سازمانی نوین است (karbasi et al, 2002, p 42). در ادامه به مدل مدل عملکرد شغلی<sup>۳</sup> (Mitchel (1997) می‌پردازیم که شامل موارد زیر می‌باشد:

۱- بافت شغلی و داده‌های فردی دو عامل مهم هستند که بر انگیزه اثر می‌گذارند. داده‌های فردی<sup>۴</sup>: کارکنان توانایی، دانش و مهارت شغلی امیال و خصوصیات احساسات و باورها و ارزش‌های خود را به محل کارشان می‌آورند که این مجموعه داده‌های فردی را تشکیل می‌دهند.

بافت شغلی<sup>۵</sup>: عبارت است از محیط فیزیکی، فعالیت‌هایی که فرد انجام می‌دهد، نگرش سازمان به سیستم‌شناخت و پاداش حمایت‌های نظارتی در حد لزوم، مربی‌گری، فرهنگ سازمانی و هنجارهای اجتماعی.

---

1 - Attitude  
 2 - Personality characteristics  
 3 - Job Performance  
 4 - Personal data  
 5 - Job tissue

۲- این دو طبقه از عوامل فوق الذکر نه تنها بر فرآیندهای انگیزش مثل تحریک، هدایت و پیگیری تاثیر به سزایی دارند بلکه بر یکدیگر نیز اثر می گذارند.

۳- بافت شغلی بر انگیزه و تعهد کارگران تاثیر می گذارد و نرخ جابه جایی کارکنان در این شرکتها پایین است.

۴- رفتارهای انگیزشی (تمرکز، تلاش، کیفیت و استمرار در کارها) مستقیماً تحت تاثیر توانایی فرد، دانش شغلی، انگیزه ترکیبی از عوامل محدود کننده و تقویت کننده بافت شغلی قرار می گیرند.

۵- عملکرد تحت تاثیر رفتار انگیزشی قرار دارد (Kritner, 2011).

در نهایت به ارائه پیشینه پژوهشی که ارتباط نزدیک با موضوع پژوهش دارد، پرداخته می شود.

نتایج تحقیق (Ardalan, Soltanzadeh & Beheshti Rad (2014) در ارزیابی "نقش فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه ارومیه" حاکی از آن بود که بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد و مولفه های فرهنگ سازمانی قادر به پیش بینی کارآفرینی سازمانی به طور مثبت و معنی دار هستند.

(Mobini dehkordi et al (2012) در پژوهشی تحت عنوان "تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه ی سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی زامیاد)" دریافتند که فرهنگ سازمانی بر روی گرایش کارآفرینانه ی افراد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد، به طوریکه برای ایجاد و تقویت گرایش کارآفرینانه در کارکنان باید روی فرهنگ سازمانی تمرکز کرده و در جهت هماهنگی ارزشها و هنجارهای افراد و سازمان اقدام کرد. هم چنین، نتایج آزمون رگرسیون خطی ساده نشان داد، فرهنگ سازمانی به میزان ۷۶ درصد بر گرایش کارآفرینانه کارشناسان شرکت زامیاد تاثیر دارد.

(Heydari, Papzan & Karami Darabkhani(2012) در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه میان فرهنگ سازمانی و مولفه های کارآفرینی سازمانی"، به این نتایج رسیدند که بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین، بین چهار مولفه فرهنگ گروهی، فرهنگ عقلایی، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله مراتبی با کارآفرینی سازمانی در این سازمان ارتباط معناداری وجود دارد. نتایج آزمون رگرسیون ساده حاکی از آن بود که، ۳۵/۱ درصد تغییرات متغیر وابسته کارآفرینی سازمانی کارمندان جهاد کشاورزی شهرستان کرمانشاه، توسط متغیر

فرهنگ سازمانی تعیین می گردد و بین دو متغیر فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی علت و معلولی وجود دارد.

Mohammadi, Ahmadi & Shayan Jahromy (2011) ، در بررسی " رابطه ویژگی های شخصیتی با تمایل به کارآفرینی در زنان شاغل در سازمان ها و ادارات دولتی شهر شیراز"، به این نتیجه رسیدند که بین ویژگی‌های شخصیتی زنان با تمایل آن‌ها به کارآفرینی رابطه‌ی معناداری وجود دارد، لذا پیشنهاد شده است به دلیل این که ویژگی‌های شخصیتی زنان با کارآفرینی ارتباط دارند با شناخت ویژگی‌ها و خصایص شخصیتی در زنان شاید بشود روحیه‌ی کارآفرینی را در آنان تقویت نمود و بسیاری از مشکلات نارسایی‌هایی را که جامعه و سازمان‌ها با آن‌ها دست به گریبانند را حل کرد.

Sepehri & Khayati (2013) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که ارتباط معناداری بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی وجود دارد. همچنین فرهنگ سازمانی پیشینی کننده کارآفرینی سازمانی می باشد.

Zheng (2012) در تحقیق خود با عنوان «ارتباط فرهنگ، ساختار و استراتژی سازمانی با ثربخشی سازمانی و توسعه کارآفرینی در سازمان» از بین عوامل سازمانی و ساختار و استراتژی، فرهنگ سازمانی را عامل مهمتری برای موفقیت مدیریت دانش و بهبود عملکرد نوآورانه می دانند.

Salimath, M. Cullen, J. (2010) در تحقیقی با عنوان " اثرات سازمانی رسمی و غیررسمی در مورد کارآفرینی" به این نتیجه رسیدند، عوامل غیررسمی مانند فرهنگ بر روی کارآفرینی اثرگذار است و ابعاد مختلف فرهنگ کارکنان یک سازمان، مانند توجه به تلاش آنها برای تحقق اهداف، زمینه را برای بروز فعالیت های کارآفرینانه مهیا می کند.

نتایج تحقیق (Landstrom & Stevenson (2003) ، ضرورت برنامه ریزی آموزشی به منظور توجه به کارآفرینی در دانشگاه‌ها جهت نیل به اهداف بلند مدت آموزش های علمی- کاربردی را بیش از پیش نشان می دهد. بر اساس یافته های پژوهش، عواملی نظیر: تجربه‌ی کاری، مدل های نقش، رضایتمندی، تحصیلات و قابلیت های فردی بر کارآفرینی سازمانی تأثیرگذار هستند. چنان که، تجربه کاری، به دلیل آشنا کردن فرد با بازار کار، نیز با ایجاد دانش و شبکه های ارتباطی لازم و همچنین پس انداز، بر کارآفرینی موثر است. مدل های نقش، از طریق علاقه و یادگیری بر بر کارآفرینی موثر است. رضایتمندی، به شکل نارضایتی شغلی، نیاز به استقلال بیشتر، آرزوی کنترل بر تصمیم گیری ها و چشم انداز بهتر درآمدی جلوه می کند. متغیر تحصیلات نیز از طریق محتوا و مطالب دروس و دوره‌های کارآفرینی بر

آن تاثیر می گذارد. عامل قابلیت که ترکیبی از شبکه های فردی، آموزش شغلی، تحصیلات، دانش ضمنی و تجارب یادگیری است، بر میزان نارضایتی افراد اثر گذاشته و آنها را به سمت کارآفرینی سوق می دهد.

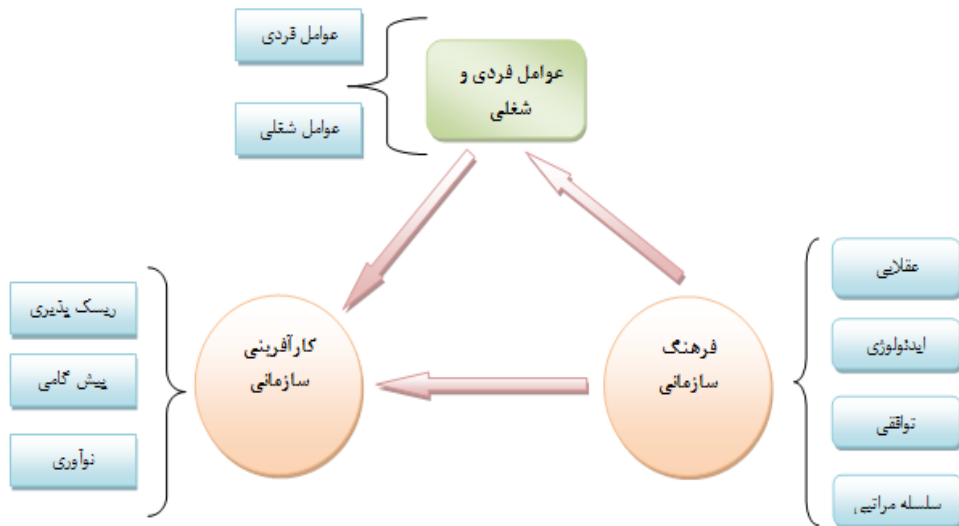
Littunen (2000)، در بررسی " نقش ویژگی های شخصیتی افراد در توسعه کارآفرینی " نشان داد که افراد با ویژگی های شخصیتی همچون کمال طلبی، هدف جویی، تفکر خلاق، خطرپذیری، اعتماد به نفس، کارآفرینان موفق می شوند و با ارایه آموزش های لازم و مورد نیاز می توانند نقش موثری در توسعه کارآفرینی ایفا کنند.

بر اساس مبانی نظری و پژوهشی، فرضیه های تحقیق حاضر عبارتند از:

۱- بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی عوامل فردی و شغلی، رابطه ی معنی داری وجود دارد.

۲- مؤلفه های فرهنگ سازمانی قابلیت پیش بینی کارآفرینی سازمانی را دارند.

۳- عوامل فردی و شغلی قابلیت پیش بینی کارآفرینی سازمانی را دارند.



نمودار ۱- الگوی مفهومی پژوهش (محقق ساخته)

## روش پژوهش

تحقیق حاضر با توجه به این که نتایج قابل استفاده در بر دارد، از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه ی گردآوری داده ها، از نوع توصیفی- همبستگی است. جامعه ی آماری این تحقیق شامل کلیه ی کارکنان مرد و زن مدیریت آموزش و پرورش ناحیه یک و دو شهر

ارومیه در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴، به تعداد ۲۱۰ نفر تشکیل می دهد. برای تعیین نمونه، به شیوه طبقه‌ای متناسب با حجم عمل شده، به طوری که کارکنان به شکل کاملاً تصادفی در نمونه آماری قرار گیرند. همچنین، حجم نمونه‌ی آماری با استفاده از جدول مورگان ۱۴۲ نفر انتخاب گردید که در جدول ۱ توزیع کارکنان نمونه آماری به تفکیک منطقه آموزشی و جنسیت به شرح زیر ذکر شده است.

جدول ۱- توزیع کارکنان نمونه آماری به تفکیک منطقه آموزشی و جنسیت

جمع	ناحیه یک				ناحیه دو		
	مرد		زن		مرد		زن
	نسبت	حجم	نسبت	حجم	نسبت	حجم	نسبت
۱۴۲	۰/۱۸	۵۲	۰/۳۳	۲۶	۰/۱۲	۴۷	۱۷

در تحقیق حاضر، برای گردآوری داده های لازم از سه ابزار (پرسشنامه) استاندارد به شرح زیر استفاده شده است.

۱- پرسشنامه فرهنگ سازمانی: پرسشنامه استاندارد سنجش فرهنگ سازمانی شامل چهار مولفه‌ی فرهنگ ( عقلایی- سلسله مراتبی- ایدئولوژیکی و توافقی) و ۲۸ گویه مطابق با مدل Cameron & Quinn (1999) است. این مقیاس قبلاً در مطالعات زیادی مورد استفاده قرار گرفته و یکی از ابزارهای معتبر برای سنجش فرهنگ سازمانی می باشد که در طیف ۵ درجه ای لیکرت با گزینه های (کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی، مخالفم و خیلی مخالفم) تهیه شده است. Saidi (2010)، در پژوهش خود پایایی ابزار سنجش فرهنگ سازمانی را ۰/۸۵ گزارش کرده است.

۲- پرسشنامه کارآفرینی سازمانی: مقیاس سنجش کارآفرینی سازمانی، شامل پرسشنامه استاندارد Bludorn & Barringer (1999) و متشکل از سه مولفه ( نوآوری و تحول، ریسک پذیری و پیشگامی) و ۹ سوال در طیف ۵ درجه ای لیکرت با گزینه های (کاملاً موافقم، موافقم، تا حدودی، مخالفم و خیلی مخالفم) تهیه شده است. پرسشنامه فوق را

Dehgan Najm Abadi & Piran (2013) در تحقیق خود مورد استفاده قرار داده و پایایی

آن را برای سه مولفه یاد شده به ترتیب، ۰/۸۹، ۰/۸۱ و ۰/۸۰ گزارش کرده اند.

۳- پرسشنامه فردی و شغلی: این ابزار مبتنی بر مدل انگیزه عملکرد (Mitchel 1997)،

شامل دو مؤلفه ی فردی و شغلی و متشکل از ۲۷ سؤال است که در طیف ۵ درجه ای

لیکرت با گزینه های (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) تهیه و بعد از هنجاریابی در

پژوهش های گوناگون مورد استفاده قرار گرفته است. هر سه پرسشنامه به منظور روایی

محتوایی مورد بازنگری و تأیید اعضای هیئت علمی گروه علوم تربیتی قرار گرفت. به منظور

سنجش پایایی سه پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید، که آلفای کرونباخ

فرهنگ سازمانی (۰/۹۳)، آلفای کرونباخ کارآفرینی سازمانی (۰/۹۶) و آلفای کرونباخ

پرسشنامه فردی و شغلی (۰/۹۳) محاسبه شد،

در روش های تجزیه و تحلیل داده ها از آمار استنباطی شامل آزمون های آماری (ضریب

همبستگی پیرسون: برای بررسی وجود رابطه ی معنی دار آماری مابین متغیرهای پژوهش با

توجه به ابعاد آن ها و رگرسیون خطی: برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش بین در

واریانس متغیر ملاک، یعنی کارآفرینی سازمانی و تحلیل مسیر شیوه مدل معادلات

ساختاری)، تحت برنامه نرم افزار آماری SPSS 18 و PLS بهره برداری شده است.

### یافته های پژوهش

فرضیه اصلی تحقیق: بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی عوامل

فردی و شغلی، رابطه ی معنی داری وجود دارد.

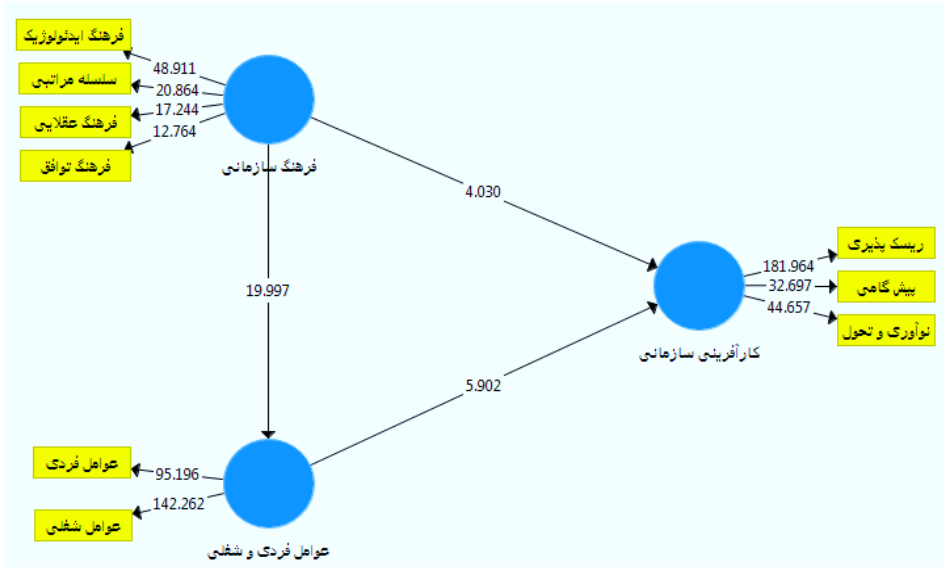
برای آزمون فرضیه اصلی تحقیق از تحلیل مسیر به شیوه مدل معادلات ساختاری PLS

استفاده شده است. همان گونه که از نمودار ۲ مشخص است، ضریب مربوط به مسیر فرهنگ

سازمانی به کارآفرینی (۴/۰۳۰) و عوامل فردی و شغلی به کارآفرینی (۵/۹۰۲) و فرهنگ

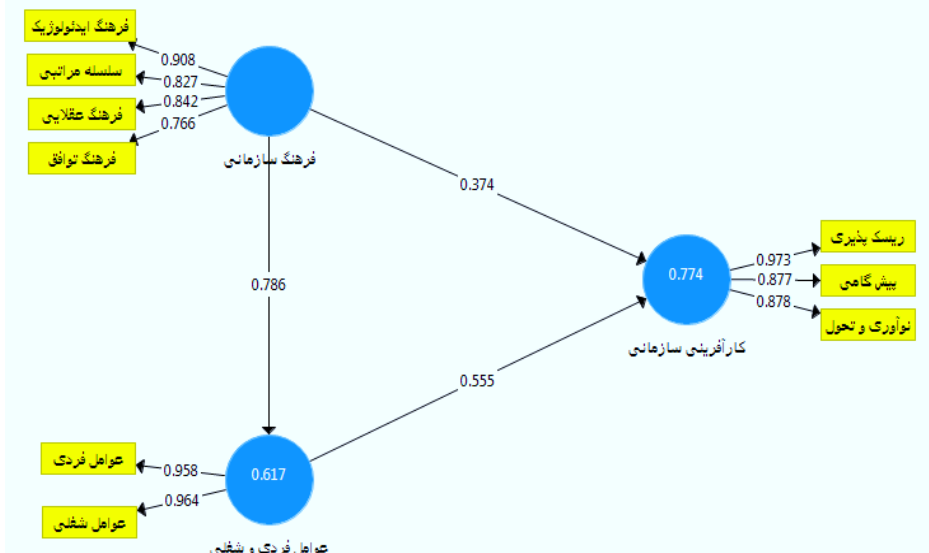
سازمانی به ویژگی های فردی و شغلی (۱۹/۹۹)، همگی از ۱/۹۶ بیشتر هستند که معنادار

بودن این مسیرها و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می دهد.



نمودار ۲ - خروجی نهایی نرم‌افزار پی‌ال‌اس در حالت معنادار

همچنین مطابق با نمودار ۳، مقدار  $R^2$  برای سازه عوامل فردی و شغلی (۰/۶۱۷) و کارآفرینی سازمانی (۰/۷۷۴) محاسبه شده است که با توجه به سه مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند.



نمودار ۳ - خروجی نهایی نرم‌افزار پی‌ال‌اس در حالت استاندارد

مطابق با نتایج به دست آمده، مقدار  $F^2$  محاسبه شده برابر با ۰/۲۷ می‌باشد که نشان از تأثیر زیاد دارد. در نهایت معیار قدرت پیش‌بینی مدل  $Q^2$  سازه درون‌زای کارآفرینی ۰/۲۹ شده است، نشان از قدرت پیش‌بینی قوی مدل در خصوص این سازه دارد و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را بار دیگر تأیید می‌کند. همچنین، فرهنگ سازمانی می‌تواند به صورت غیرمستقیم از طریق عوامل فردی و شغلی بر کارآفرینی سازمانی کارکنان آموزش و پرورش تأثیرگذار باشد که مقدار این تأثیر ۲۵/۸۹ می‌باشد. به طور کلی مشخص شد که مدل ارائه شده با داده‌های حاصل از پژوهش منطبق بوده و مناسب است. همچنین، فرهنگ سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم (از طریق عوامل فردی و شغلی) بر کارآفرینی سازمانی کارکنان آموزش و پرورش اثر مثبت دارد؛ به عبارت دیگر، پیشایندهای کارآفرینی سازمانی را می‌توان تا حدود زیادی در فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های فردی و شغلی کارکنان جستجو کرد.

فرضیه دوم تحقیق: مؤلفه های فرهنگ سازمانی قابلیت پیش بینی کارآفرینی سازمانی را دارند.

به منظور آزمون به فرضیه دوم پژوهش، از تحلیل رگرسیون به روش گام به گام استفاده شده است که جداول زیر نتایج حاصل را نشان می‌دهند. بر اساس نتایج جدول ۲، متغیرهای پیش بین که در معادله رگرسیونی وارد شده اند، در مجموع به میزان ۰/۷۰۲ با کارآفرینی سازمانی رابطه دارند و این متغیرها به طور همزمان ۷۰/۹ درصد از واریانس متغیر ملاک را تبیین می‌کنند. همچنین، با توجه به آماره  $F$  نشان داده شد که مدل رگرسیونی پژوهش، مدل خوبی است و به کمک آن می‌توان تغییرات متغیر ملاک را بر اساس متغیرهای پیش‌بین تبیین کرد.

جدول ۲- نتایج پیش بینی کارآفرینی سازمانی بر اساس مولفه های فرهنگ سازمانی

مدل	ضریب همبستگی (R)	مجذور ضریب همبستگی ( $R^2$ )	( $R^2$ ) تعدیل شده
خطای استاندارد	F	P	
۱	۰/۷۹۹	۰/۶۳۹	۰/۶۳۵
۰/۵۵۷	۱۶۹/۹۳	۰/۰۰	
۲	۰/۸۴۲	۰/۷۰۹	۰/۷۰۲
۰/۵۰۴	۱۱۵/۵۲	۰/۰۰	



گام نخست (مدل شماره ۱)، بیانگر آن است که متغیر «فرهنگ توافقی» مؤثرترین متغیر بر کارآفرینی سازمانی می باشد؛ چرا که به تنهایی ۶۳/۹ درصد از تغییر پذیری متغیر ملاک را تبیین می کند. در گام بعدی (مدل شماره ۲)، متغیر فرهنگ «عقلایی» وارد معادله رگرسیونی شده است که با ورود این متغیر، ضریب همبستگی با افزایشی معادل ۰/۰۴۳ واحد، از ۰/۷۹۹ به ۰/۸۴۲ رسیده است. ضریب تعیین  $R^2$  نشان می دهد که ۷۰/۹ درصد از واریانس متغیر ملاک، توسط دو متغیر «فرهنگ توافقی» و «عقلایی» تبیین می شود. به همین صورت، در گام سوم و چهارم متغیرهای فرهنگ «ایدئولوژیکی» و «سلسله مراتبی» وارد معادله رگرسیونی شده اند اما به دلیل تغییرات اندک، ضریب همبستگی و ضریب تعیین  $R^2$  هیچ تغییری نکرده اند؛ بنابراین، می توان نتیجه گرفت که مولفه های چهارگانه ی فرهنگ سازمانی در مجموع ۷۰/۹ درصد از واریانس متغیر ملاک را تبیین می کنند. نتایج جدول ۳، نشان می دهد که تنها دو مورد یعنی فرهنگ «توافقی» و «عقلایی» با متغیر ملاک، همبستگی مثبت و معنی دار دارند؛ دو مؤلفه ی دیگر در اینجا معنی دار نشده اند که این امر به علت تداخل همبستگی است.

### جدول ۳- نتایج تحلیل رگرسیون در پیش بینی کارآفرینی سازمانی بر اساس مولفه های فرهنگ

سازمانی				
متغیر	ضریب تاثیر غیر استاندارد (B)	خطای استاندارد	ضریب	تاثیر استاندارد (Beta)
	t		Sig	
فرهنگ توافقی	۰/۶۰۴		۰/۱۲۵	
	۴/۸۲۷			۰/۴۳۷
عقلایی	۰/۳۱۳	۰/۱۰۶	۰/۳۰۸	
	۰/۰۰۴			۲/۹۴۲

به طور خلاصه، با استفاده از نتایج به دست آمده از تحلیل داده های پژوهش با استفاده از آزمون گرسون، می توان معادله زیر را ارائه نمود:

$$(Y) = 0/437 (\text{فرهنگ توافقی}) + 0/308 (\text{فرهنگ عقلایی})$$

فرضیه سوم تحقیق: عوامل فردی و شغلی قابلیت پیش بینی کارآفرینی سازمانی را دارند. به منظور آزمون به فرضیه سوم پژوهش از تحلیل رگرسیون به روش گام به گام استفاده شده است که جداول زیر نتایج حاصل را نشان می دهند.

## جدول ۴- نتایج پیش بینی کارآفرینی سازمانی بر اساس عوامل فردی و شغلی

مدل استاندارد	F	P	ضریب همبستگی (R)	مجذور ضریب همبستگی (R <sup>2</sup> )	(R <sup>2</sup> ) تعدیل شده خطای
۱	۰/۹۱	۰/۸۳۶	۰/۸۳۲	۰/۳۹۰	۲۲۶/۵۹

مطابق نتایج جدول ۴ ملاحظه می شود که بین متغیرهای پیش بینی و متغیر ملاک همبستگی بالایی وجود دارد. از طرفی، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ( $R^2 = 0/832$ ) به دست آمده است. همچنین، با توجه به آماره F مدل رگرسیونی پژوهش، مدل خوبی است و به کمک آن می توان تغییرات متغیر ملاک را بر اساس متغیرهای پیش‌بین، تبیین کرد. با توجه به یافته‌ها در جدول ۵ ملاحظه می شود که هر دو متغیر پیش بین با متغیر ملاک، همبستگی مثبت و معنی دار دارند؛ با این حال، می توان نتیجه گرفت که عامل «شغلی»، با ضریب بتای ۰/۶۱۹ بیشترین نقش را در پیش بینی کارآفرینی سازمانی بر عهده دارد.

## جدول ۵- نتایج ضرایب تاثیر رگرسیونی متغیرهای پیش بین بر متغیر ملاک

مدل	متغیر پیش بین	ضرایب غیراستاندارد		t
		B	خطای استاندارد	
۱	(مقدار ثابت)	۰/۲۸۲	۰/۱۴۲ -	۱/۹۸۰
	عوامل شغلی	۰/۶۷۶	۰/۱۰۱	
	عوامل فردی	۰/۳۷۳	۰/۱۰۸	۰/۳۲۰
		۳/۴۵۳		۰/۰۰۱

به این ترتیب، با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از آزمون گرسون، می توان مدل زیر را در خصوص فرضیه سوم تحقیق ارائه نمود:

عوامل فردی) + ۰/۳۲۰ + (عوامل شغلی) + ۰/۶۱۹ + (عدد ثابت) = ۰/۲۸۲ (Y) کارآفرینی سازمانی

## بحث و نتیجه گیری

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها به شمار می‌رود و هر چه نیروی انسانی از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار شود، احتمال موفقیت، بقا و ارتقای سازمان نیز بیشتر خواهد شد. بنابراین، باید برای بهبود کیفی نیروی انسانی بسیار کوشید؛ اما نه تنها آموزش های تخصصی کافی نیست، بلکه فرهنگ سازمانی، عوامل شغلی و فردی و ایجاد کارآفرینی افراد نیز لازم است. یافته های بدست آمده از فرضیه اصلی پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی می تواند به صورت غیرمستقیم از طریق عوامل فردی و شغلی بر کارآفرینی سازمانی کارکنان آموزش و پرورش تأثیرگذار باشد. این یافته ها با نتایج تحقیقات (2014) Mobini dehkordi et al (2012) , ( , Salimath, M. Cullen, J. (2010) Zheng (2012) Landstrom & Stevenson (2003) و همخوانی و همسویی دارد. در تبیین این یافته از تحقیق می توان گفت که کارآفرینی فرایندی است که از ارایه ی اندیشه های تازه و نو ، بهره گیری از امکانات و فرصت های موجود با تکیه بر دانش، تجربه و کار مربوط به آن و پذیرش خطرات است. در این بین، نکته ای که حائز اهمیت می باشد، این است که افراد کارآفرین با هر ظرفیت، استعداد فردی و توانمندی های شغلی، زمانی می توانند بیشترین اثربخشی را در فرایند توسعه داشته باشند که مشارکت و فعالیت آن ها، آزاد و بدون مشکلات و موانع باشد. فراهم کردن محیطی مناسب و سازمانی با ساختار منعطف و فرهنگ سازمانی با مولفه های متعالی برای فعالیت های کارآفرینانه به همان میزان ضروری است که برای رشد و توسعه جامعه لازم است. در آموزش و پرورش که به عنوان یکی از مهم ترین نهادهای اجتماعی، روابط متقابل و متعددی با طیف وسیعی از افراد جامعه دارد، مقوله عوامل فردی و شغلی می تواند به منظور بهبود عملکرد و بهره وری هر چه بیشتر، کمک کننده و اثرگذار باشد. عوامل مذکور از طریق پاسخگویی به نیازهای مشتریان و مخاطبان به صورت مستقیم می تواند منجر به نوآوری در فرایندها و خدمات شود که خود یک بعد بسیار مهم در گرایش کارآفرینانه است. از طرف دیگر، دستگاه آموزش و پرورش می تواند با کاهش قوانین و مقررات دست و پا گیر، ساختارهای غیررسمی و غیرمتمرکز را جایگزین ساختارهای سنتی خشک و انعطاف ناپذیر نماید و با کاهش موانع ارتباطی و اطلاعاتی و به کار گیری سازمان ارگانیک، فرهنگ سازمانی مناسب را در جهت تقویت ویژگی های کارآفرینانه فراهم نماید. بر این اساس و با عنایت به نتایج این تحقیق، فرهنگ سازمانی مناسب می تواند از طریق عوامل فردی و شغلی شایسته

بر کارآفرینی سازمانی تاثیر بی بدیل داشته و زمینه ایجاد، تقویت و گسترش آن را فراهم نماید.

یافته‌های بدست آمده از فرضیه دوم پژوهش حاضر نشان داد که از میان مولفه‌های فرهنگ سازمانی، مولفه «فرهنگ توافقی» از بیشترین قابلیت پیش بینی تغییرات کارآفرینی سازمانی (برخوردار است و مولفه «فرهنگ عقلایی» در رتبه ی دوم قرار دارد. همچنین، دو مولفه دیگر فرهنگ سازمانی یعنی (فرهنگ ایدئولوژیک و سلسله مراتبی) از قابلیت چشم گیری در پیش بینی کارآفرینی سازمانی برخوردار نیستند. این نتیجه‌گیری با یافته‌های پژوهش‌های (Heydari, Papzan & Ardalan, Soltanzadeh & Beheshti Rad (2014) و Karami Darabkhani (2012) و Mobini dehkordi et al (2012) همخوانی دارد. در توضیح این یافته از تحقیق نیز می توان اذعان کرد فرهنگ سازمانی در توسعه‌ی کارآفرینی از جایگاه والایی برخوردار است؛ چرا که فرهنگ تعیین کننده‌ی نگرش های افراد در جهت آغاز فعالیت‌های کارآفرینانه است. به نظر می رسد هر چه فرهنگ سازمانی مناسب تر باشد، با افزایش کارآفرینی و هرچه نامناسب تر باشد، با کاهش کارآفرینی در سازمان همراه است. در نظام آموزشی هم برای پیش بینی و توسعه کارآفرینی، به فرهنگ توافقی، عقلایی و ایدئولوژیک نیاز است و در بستر فرهنگ سلسله مراتبی و دستوری کارآفرینی سازمانی برای رشد و توسعه با مانع مواجه می‌باشد.

یافته های بدست آمده از فرضیه دوم پژوهش حاضر نشان داد که عوامل فردی و شغلی از قابلیت پیش بینی تغییرات کارآفرینی سازمانی برخوردار هستند؛ اما در این میان سهم عوامل شغلی بیشتر و چشم گیرتر است. این نتیجه‌گیری هم با برخی نتایج تحقیقات مشابه از جمله (Landstrom & Mohammadi, Ahmadi & Shayan Jahromy (2011) و Stevenson (2003) و Littunen (2000) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته های تحقیق حاضر می توان گفت که یکی از مولفه های کارآفرینی سازمانی، بُعد عملکرد فردی و شغلی کارآفرینی کارکنان هر سازمان است. کارکنان یک سازمان از ویژگی های فردی، نگرش ها، توانایی ها، ظرفیت ها و استعدادهاى متفاوتی برخوردار هستند و در زمینه و بستر فعالیت و انجام وظیفه آنها را نشان می دهند. نکته مهم آن است که کارآفرینی به عنوان یک رفتار اجتماعی علاوه بر بسترهای اجتماعی و فرهنگ سازمانی مناسب، به رفتارهای خلاقانه، ایده های بکر و افکار نوآورانه‌ی توأم با خطرپذیری و ریسک افراد بستگی دارد که باید حمایت و پشتیبانی شود تا زمینه رشد و توسعه آن فراهم گردد. بر این اساس، رابطه مثبت و معنی دار بین کارآفرینی سازمانی و ویژگی های فردی و شغلی کارکنان قابل انتظار است و در نهایت می توان کارآفرینی سازمانی را بر اساس ویژگی های فردی و شغلی پیش بینی کرد.

در نهایت می توان چنین گفت که برای اینکه سازمان ها و شرکت ها بتوانند در محیط پویا و پر تلاطم بر مشکلاتی که متوجه شان است غلبه کنند، باید محیطی را فراهم کنند تا کارکنانی کارآفرین داشته باشند. در ضمن لازمه ایجاد کارآفرینی در سازمان های اداره آموزش و پرورش، فراهم کردن یک فرهنگ سازمانی مناسب می باشد. در واقع، ابتدا باید یک فرهنگ سازمانی متناسب با کارآفرینی را در سازمان ایجاد و تقویت کرد و سپس انتظار کارآفرینی را از کارمندان داشت. البته عملکرد شغلی و فردی هم به عنوان اجزای اصلی در کارآفرینی سازمانی می باشد باید مورد توجه قرار بگیرد. مهمترین پیشنهادات کاربردی بدست آمده از فرضیه های پژوهش حاضر به شرح زیر می باشد:

\*نظام آموزش و پرورش برای دسترسی به کارآفرینی سازمانی و توسعه و گسترش آن از سطح مدرسه تا سطوح بالاتر باید ضمن بکارگیری فرهنگ سازمانی پویا، منعطف و ارگانیک، نسبت به تقویت ویژگی ها و استعداد های فردی و قابلیت ها و توانمندی های شغلی کارکنان خود برنامه ریزی و اقدامات عملی را در این زمینه به سرانجام برساند.

\*با توجه به این که از بین مولفه های فرهنگ سازمانی، دو مولفه فرهنگ توافقی و فرهنگ عقلایی از بیشترین توان برای پیش بینی واریانس کارآفرینی سازمانی برخوردارند؛ لذا پیشنهاد می گردد که مدیران و کارکنان ادارات آموزش و پرورش اقدامات خود را به گسترش هرچه بیشتر دو فرهنگ مذکور معطوف و متمرکز نماید. هم چنین اقدامات لازم را برای کاهش رفتارها و برخوردهای رسمی و محافظه کارانه انجام دهند و زمینه ی کاهش تمرکز و افزایش انعطاف پذیری و مشارکت کارکنان را در برنامه ریزی ها و تصمیم گیری های گوناگون فراهم نمایند

\*مدیران و مسئولان ادارات آموزش و پرورش ساز و کارهای مناسبی برای بکارگیری کارکنان خود اتخاذ نمایند و آگاهی و شناخت لازم را نسبت به شغل و پست سازمانی در اختیار آنها قرار دهند و در انجام وظایف محوله حمایت و پشتیبانی کنند.

## References :

- Abbaspoor, A. (2008). Advanced Human Resource Management. Tehran: Publication of the Zarre. (In Persian)
- -Ardalan, MR. Soltanzadeh, V. & Beheshti Rad, R. (2014). Assessment the role of organizational culture on entrepreneurship. Journal of Higher Education, Vol. 7, No. 27, pp 11-34. (In Persian)
- -Azimi, H. Jalil Khani, B. & Setareh, M. (2008). Measuring job and organizational attitudes for government organizations in the zanzan

- province. A joint project of Legal Medicine Organization and the governor of Zanzan province.
- Barringer, BR. & Bluedorn, AC. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, No. 20, pp 421-444.
  - -Brockhaus, R. & Horwitz, P. (2000). *The Psychology of the Entrepreneur* , in D. Sexton & R. Smilor. *The Art and Science of Entrepreneurship* Cambridge, Mass: Ballinger.
  - Cameron, KS. & Quinn, RE. (1999). *Diagnosing and Changing; Keyton, Communication and Organizational Culture; Alicia Boisnier and Jennifer Chatman, The Role of Subcultures in Agile Organizations, in Leading and Managing People in the Dynamic Organization*, ed. Randall Peterson and Elizabeth Mannix (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003); Stephanie Walker, *Determining and Navigating Institutional Culture, The Bottom Line: Managing Library Finances* 24, No. 2, pp 113-117.
  - Cheung, S. Wong, P. & Wu, A. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *The International Journal of Project Management*, Vol. 29, No. 1, p 39.
  - Christensen, KA. (2004). Classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives. *International journal of management and enterprise development*, Vol. 1, No. 4, p 315.
  - Farahani, A. Ajam, G. Azizian Kohan, N. & Siraj, S. (2011). The relationship between psychological empowerment factors and Organizational entrepreneurship Department of Physical Education Staffs of Khorasan Razavi. *Journal of Sport Management*, Vol. 8, No. 2, pp 42-43. (In Persian)
  - Feghi Farhmand, N. (2009). Features corporate culture with the approach of human resource improvement, Case Study: small companies producing industrial parts of the city of Tabriz. *Journal of Cultural Research*, Vol. 2, No. 8, pp 303-304. (In Persian)
  - Feizi, K. (2006). Corporate Readiness to Becoming an Entrepreneurial organization. *Journal of Management Sciences in Iran*, Vol. 1, No. 2, pp 92-93. (In Persian)
  - Gahramani, M. Pardakhtchi, MH. & Hossein Zadeh, T. (2010). Organizational culture and its relationship with corporate entrepreneurship. *Public management perspective*, Vol. 1, No. 1, p 26. (In Persian)
  - Hadizadeh Mogadam, A. & Rahimi Filabadi, FA. (2005). *Corporate entrepreneurship*. Tehran: Janan Publication. (In Persian)
  - Haji Karimi, A. (2004). Human resources development and its role in promoting corporate social responsibility, culture, values and ethics. *Management perspective*, No. 10, p 107. (In Persian)
  - Hamidi, M. (2005). *Sports Organisation Management* .tehran: University of Payam Noor Publication. (In Persian)

- Heydari, H. Papzan, AH. Karami Darabkhani, A. (2012). Examine the relationship between organizational culture and organizational entrepreneurship components (Case Study: Agriculture Organization of the city of Kermanshah). Initiative and creativity in the humanities, Vol. 1, No. 2, pp166-145. (In Persian)
- Jaskyte, K. & Dressler, W. (2004). Studing culture as an integral aggreagate Variable: organizational cultur and innovation in group of nonprofit organizations. Field methods, Vol .16, No. 3, p 284.
- Khazayi, A. (2004). Jihad corporate culture, experience yesterday, Today Pattern and backed by tomorrow. Culture of jihad Quarterly, Vol. 10, No. 1. (In Persian)
- Karbasi, A. Sherafat, M.Valad Khani, M. & Azim Zadeghan, H. (2002). A review of the literature on entrepreneurship. Industry Quarterly, Vol. 33, pp 27-28. . (In Persian)
- Kritner, R. (2011). Management of Organizational Behavior. (Translated by Ali Akbar Farhangi& Hussien Safarzadeh). Tehran: Bariand Poyesh Publication. (In Persian)
- Landstrom, A. & Stevenson, AL. (2003). Entrepreneur shippolicy. Theoryand practice.new York: kluwer academic publisher.
- -Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality.International Journal of Entrepreneurial Behavior Research, Vol. 6, No. 6, pp 295-310.
- Mitchel, TR. (1997). Matching motivational strategies with organizational context. Research in organizational behavior, No. 19, pp 57-150.
- Mobini dehkordi, A. Reza Zadeh, A. Dehgan Najmabadi, A. & Dehgan Najmabadi, M. (2012). The impact of organizational culture on organizational entrepreneurial orientation. Entrepreneurship Development Journal. Vol. 5, No. 2, pp 47-66. (In Persian)
- Mohammadi, HR. Ahmadi, E. & Shayan Jahromy, SH. (2011). Investigate the relationship between personality characteristics, with a desire to entrepreneurship, among working women organizations and government offices in the city of Shiraz. Journal of Women Sociology, Vol.1, No. 2, pp 99-120. (In Persian)
- Moqimi, SM. & Ramazan, M. (2013). Strategic Management and Entrepreneurship, Tehran: Rah Dan Publication. (In Persian)
- Moqimi, SM. (2004). Factors influencing on organizational entrepreneurship in the social and cultural organizations of the Iranian government. Journal of Management Culture, Vol. 2, No.7, pp 27-87. (In Persian)
- Moqimi, SM. (2006). Entrepreneurship in government agencies. Tehran: Farandish Publication. (In Persian)
- Moshabbaki, A. (2006). Management of Organizational Behavior. Tehran: Termeh. (In Persian)

- Nichols, S P. & Armstrong, NE. (2003). Engineering entrepreneurship: Does entrepreneurship have a role in engineering education? *Antennas and Propagation Magazine, IEEE*, Vol. 45, No. 1, p 138.
- Oliver, G. (2008). Information Culture: exploration of differing values and attitudes to information in organisations, *Journal of Documentation*, Vol. 64, No. 3, pp 363-85.
- Rahimnia, F. & Alizadeh, M. (2009). Review the based on the Denison organizational culture, in terms of faculty members of Ferdowsi University. *Psychology and Education Studies*, Vol.10, No.1, p 147. (In Persian)
- Salimath, M. Cullen, J. (2010). "Formal & informal institutional effects on entrepreneurship: a synthesis *Journal of Organizational Analysis*, Vol.18, No. 3, pp 358-385. of nation-level research". International.
- Samad Aqayi, J. (2003). *Entrepreneurial organizations*, Tehran: State Management Training Center. (In Persian)
- Sepehri, S. Khayati, E. (2013). The Relationship between Organizational Culture and Corporate Entrepreneurship in food and beverage industries". *Asian Journal of Management Sciences and Education*, Vol. 2, No.3, pp 144- 151. (In Persian)
- Shah Hussein, A. & Kavooosi, I. (2009). *Entrepreneurs Innovative*. Tehran: Ayeesh Publication. (In Persian)
- Tusi, M A. (1993). *Organizational culture*. Tehran: State Management Training Center. (In Persian)
- -Zheng, W.(2012). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, Vol. 63, No.7, pp 763-771.